



Wissenschaftliche Arbeit

Customer Journey in B2B-Märkten: Anforderungen an die Organisationseinheiten Marketing und Vertrieb

Diese Arbeit ist geistiges Eigentum der **Digital Student GmbH** und unterliegt dem deutschen Urheberrechtsgesetz (§§ 2, 7 UrhG). Jegliche Vervielfältigung, Verbreitung, Bearbeitung oder öffentliche Zugänglichmachung – sei es in physischer, digitaler oder anderweitiger Form – ist ohne ausdrückliche schriftliche Genehmigung der Digital Student GmbH untersagt.

Eine Weitergabe an Dritte sowie die Nutzung oder Veröffentlichung des Inhalts, sei es vollständig oder in Teilen, ist nicht gestattet. Zuwiderhandlungen können zivil- und strafrechtliche Konsequenzen nach sich ziehen (§§ 97, 106 UrhG).

© Digital Student GmbH

Abstract

This thesis examines the Customer Journey in B2B markets and analyzes the resulting requirements for the organizational units of Marketing and Sales. Due to the complexity and duration of decision-making processes in B2B, both functions must redefine their roles along the Customer Journey and work together more closely. While Marketing is primarily active in the early phases, Sales plays a critical role during the decision and post-purchase phases. A consistent, integrated approach across all touchpoints requires coordinated processes, shared objectives, and connected data infrastructures. The findings show that close alignment between Marketing and Sales is essential for consistent customer engagement and long-term customer relationships. A brief outlook highlights future challenges driven by digitalization and emerging organizational models.

Zusammenfassung

Die Arbeit untersucht die Customer Journey in B2B-Märkten und analysiert die daraus resultierenden Anforderungen an die Organisationseinheiten Marketing und Vertrieb. Aufgrund der Komplexität und Länge von Entscheidungsprozessen im B2B sind beide Bereiche gefordert, ihre Rollen entlang der Customer Journey neu zu definieren und enger zusammenzuarbeiten. Marketing ist insbesondere in den frühen Phasen aktiv, während der Vertrieb in der Entscheidungs- und Nachkaufphase maßgeblich ist. Eine integrierte Gestaltung über alle Phasen hinweg erfordert abgestimmte Prozesse, gemeinsame Zielsysteme und eine vernetzte Dateninfrastruktur. Die Ergebnisse zeigen, dass eine enge Verzahnung beider Funktionen entscheidend für eine konsistente Kundenansprache und langfristige Kundenbindung ist. Ein Ausblick skizziert zukünftige Herausforderungen durch Digitalisierung und neue Organisationsformen.

I Inhaltsverzeichnis

II Abbildungsverzeichnis.....	IV
III Abkürzungsverzeichnis.....	IV
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Zielsetzung und Forschungsfrage.....	1
1.3 Aufbau der Arbeit.....	1
2 Theoretische Grundlagen.....	2
2.1 Customer Journey	2
2.2 Marketing	3
2.3 Vertrieb in der Customer Journey	4
3 Anforderungen an Marketing und Vertrieb entlang der Customer Journey in B2B-Märkten	5
3.1 Rolle des Marketings	5
3.2 Rolle des Vertriebs	6
3.3 Abstimmung und Integration der Organisationseinheiten.....	8
4 Fazit	10
IV Literaturverzeichnis	12

II Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: 5-Phasen Modell der Customer Journey.....	2
Abb. 2: Marketing und Vertrieb entlang der Customer Journey in B2B-Märkten.....	8

III Abkürzungsverzeichnis

ABM	-	Account-Based Marketing
B2B	-	Business-to-Business
B2C	-	Business-to-Consumer
CAC	-	Customer Acquisition Cost
CLV	-	Customer Lifetime Value
CRM	-	Customer Relationship Management
MQL	-	Marketing Qualified Lead
ROI	-	Return on Investment
SEO	-	Search Engine Optimization

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Die digitale Transformation beeinflusst zunehmend die Kaufentscheidungsprozesse in Business-to-Business (B2B)-Märkten. Kundenrecherchen erfolgen heute überwiegend eigenständig und digital gestützt, wodurch Anbieterunternehmen vielfach erst spät aktiv in die Entscheidungsprozesse eingebunden werden. In diesem Kontext rückt das Konzept der Customer Journey in den Mittelpunkt strategischer Überlegungen. Es ermöglicht, alle Phasen der Kundeninteraktion systematisch zu erfassen und gezielt zu gestalten.

Im Vergleich zum Business-to-Consumer (B2C)-Bereich ist die Customer Journey in B2B-Märkten durch spezifische Herausforderungen gekennzeichnet: Kaufentscheidungen werden nicht von Einzelpersonen, sondern von Buying Centern getroffen, die aus mehreren beteiligten Akteuren bestehen. Die Prozesse sind langwieriger und rationaler geprägt und mit hohen Investitionen verbunden. Dies stellt erhöhte Anforderungen an Marketing und Vertrieb hinsichtlich interner Strukturen und Prozesse.

1.2 Zielsetzung und Forschungsfrage

Ziel dieser Arbeit ist es, die Customer Journey in B2B-Märkten im Hinblick auf die daraus resultierenden Anforderungen an die Organisationseinheiten Marketing und Vertrieb zu analysieren. Dabei werden die spezifischen Aufgaben und Rollen entlang der einzelnen Phasen der Customer Journey untersucht sowie zentrale Schnittstellen und Integrationspotenziale herausgearbeitet. Es wird angestrebt praxisrelevante Erkenntnisse darüber zu gewinnen, wie Unternehmen durch eine abgestimmte Organisationsstruktur eine kohärente, effiziente und kundenzentrierte Customer Journey gestalten können. Daraus ergibt sich folgende Forschungsfrage:

Welche Anforderungen ergeben sich entlang der Customer Journey in B2B-Märkten an die Organisationseinheiten Marketing und Vertrieb?

1.3 Aufbau der Arbeit

Die Arbeit gliedert sich in vier Kapitel. Kapitel 2 stellt die theoretischen Grundlagen dar und erläutert die zentralen Konzepte der Customer Journey sowie die Grundfunktionen von Marketing und Vertrieb im B2B-Kontext. Kapitel 3 widmet sich der Analyse der spezifischen Anforderungen, die sich im Rahmen der Customer Journey an beide Organisationseinheiten stellen. Dabei werden die Rollen beider Bereiche entlang der Phasen systematisch betrachtet sowie Integrationsbedarfe aufgezeigt. Kapitel 4 bildet den Abschluss der Arbeit und fasst die wesentlichen Ergebnisse zusammen.

2 Theoretische Grundlagen

Zur fundierten Analyse der Anforderungen an Marketing und Vertrieb entlang der Customer Journey in B2B-Märkten ist eine präzise begriffliche und konzeptionelle Verortung notwendig. Kapitel 2 liefert daher einen Überblick über zentrale theoretische Grundlagen und dient als Bezugsrahmen für die weitere Untersuchung. Im Mittelpunkt steht die Customer Journey als strukturierender Rahmen der Kundenbeziehung. Ergänzend werden die wesentlichen Aufgaben und Rollen der Organisationseinheiten Marketing und Vertrieb im B2B-Kontext systematisiert.

2.1 Customer Journey

Die Customer Journey beschreibt den gesamten Prozess, den ein Kunde von der ersten Wahrnehmung eines Unternehmens bis hin zum Kauf und darüber hinaus durchläuft. Sie umfasst sämtliche Interaktionen zwischen Kunde und Anbieter und erstreckt sich über verschiedene Berührungspunkte (Touchpoints), die digital oder analog gestaltet sein können (Følstad & Kvale, 2018, S. 12).

Im B2B-Bereich weist die Customer Journey spezifische Merkmale auf. Entscheidungsprozesse sind oft komplex, involvieren mehrere Entscheidungsträger und erstrecken sich über längere Zeiträume (Homburg et al., 2017, S. 34). Die Interaktionen sind weniger impulsgetrieben als im B2C-Bereich und erfordern eine stärkere Integration von personalisierten sowie technisch unterstützten Kommunikationsstrategien.

Die Customer Journey lässt sich in verschiedene Phasen unterteilen. Ein gängiges Modell unterscheidet fünf zentrale Phasen, welche in Abbildung 1 veranschaulicht sind (Purle et al., 2023, S. 18).

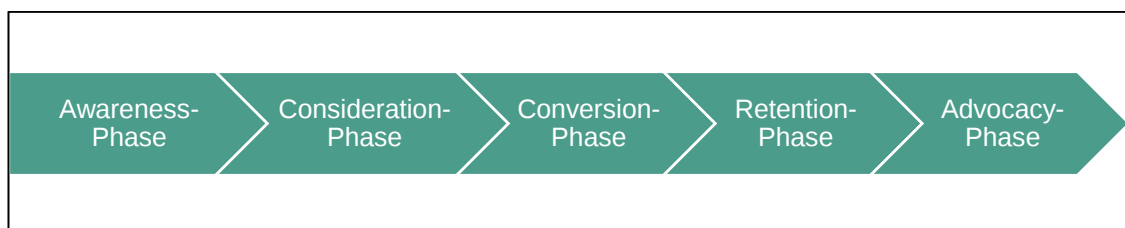


Abb. 1: 5-Phasen Modell der Customer Journey
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Purle et al. (2023), S. 18)

In der Awareness-Phase wird der potenzielle Kunde auf das Unternehmen oder dessen Produkte aufmerksam, beispielsweise durch digitale Werbung, Content-Marketing oder persönliche Empfehlungen. In der Consideration-Phase beginnt der Kunde, sich aktiv mit dem Unternehmen auseinanderzusetzen und vergleicht es mit Wettbewerbern. Informationsbereitstellung und Beratungsangebote spielen in dieser Phase eine zentrale Rolle. Die Decision-Phase beschreibt den eigentlichen Kaufprozess, wobei Vertrauen in

das Unternehmen, verlässliche Vertragsgestaltungen und persönliche Kundenbetreuung entscheidend sind. In der Retention-Phase beginnt die Phase der Kundenbindung, in der Servicequalität, After-Sales-Betreuung und Supportleistungen eine besondere Bedeutung zukommt. Schließlich werden in der Advocacy-Phase zufriedene Kunden zu Fürsprechern des Unternehmens und tragen durch Weiterempfehlungen zur Neukundengewinnung bei. Diese Phasen sind nicht linear zu verstehen, sondern können sich überlappen oder iterativ durchlaufen werden. Die effektive Gestaltung dieser Phasen setzt eine enge Verzahnung von Marketing und Vertrieb voraus.

2.2 Marketing

Marketing umfasst sämtliche Aktivitäten eines Unternehmens zur Marktbearbeitung. Ziel ist es, den Kundennutzen zu maximieren, nachhaltige Kundenbeziehungen aufzubauen und die Unternehmenspositionierung zu stärken (Meffert et al., 2023, S. 24). Im B2B-Umfeld ist Marketing besonders auf langfristige Kundeninteraktionen und die Bereitstellung von hochwertigem Content ausgerichtet. Digitale Kanäle wie Search Engine Optimization (SEO), Social Media, Webinare oder Whitepaper spielen eine zentrale Rolle in der Ansprache und Qualifizierung von Leads (Kotler & Keller, 2021, S. 39). Neben der digitalen Präsenz umfasst das B2B-Marketing auch klassische Instrumente wie Messen, Fachkonferenzen und Printmedien, die gezielt zur Lead-Generierung eingesetzt werden (Backhaus et al., 2019, S. 51). Durch gezielte Marktanalysen und Wettbewerbsbeobachtungen können Unternehmen relevante Trends frühzeitig erkennen und ihre Strategien entsprechend anpassen. Ein weiteres wesentliches Element des B2B-Marketings ist das Account-Based Marketing (ABM). Diese Strategie ermöglicht es Unternehmen, hochrelevante Inhalte und personalisierte Kampagnen für spezifische Zielkunden zu entwickeln. Dies trägt dazu bei, Entscheidungsprozesse in Unternehmen gezielt zu beeinflussen und langfristige Kundenbeziehungen aufzubauen (Homburg et al., 2017, S. 62).

Marketing übernimmt insbesondere in den frühen Phasen der Customer Journey eine tragende Rolle. In der Awareness-Phase wird durch Branding, Suchmaschinenmarketing, Fachmessen und gezieltes Content-Marketing die Aufmerksamkeit potenzieller Kunden geweckt (Purle et al., 2023, S. 20). In dieser Phase ist es entscheidend, die Sichtbarkeit des Unternehmens zu maximieren und ein starkes Markenimage aufzubauen. In der Consideration-Phase helfen Lead-Nurturing-Strategien, E-Mail-Marketing und gezielte Informationen, potenzielle Kunden mit relevanten Inhalten zu versorgen (Kotler & Keller, 2021, S. 55). Unternehmen setzen hierbei auf personalisierte Inhalte, um die spezifischen Bedürfnisse der Interessenten zu adressieren. In der Decision-Phase stärken detaillierte Case Studies, Kundenreferenzen und überzeugende Produktpräsentationen das Vertrauen und die Kaufentscheidung (Backhaus et al., 2019, S. 67).

Die Bereitstellung technischer Spezifikationen und Vergleichsstudien hilft Entscheidern, die Vorteile des Angebots fundiert zu bewerten.

2.3 Vertrieb in der Customer Journey

Der Vertrieb ist für die direkte Interaktion mit Kunden und die Umsetzung der Kaufprozesse verantwortlich. Er umfasst alle Maßnahmen zur Akquise, Betreuung und langfristigen Bindung von Kunden (Olbrich, 2020, S. 33). Im B2B-Bereich ist der Vertrieb stark beratungsintensiv und erfordert eine enge Abstimmung mit den spezifischen Bedürfnissen der Geschäftskunden. Persönliche Beziehungen, individuelle Angebotsgestaltungen und technischer Support sind hierbei zentrale Faktoren (Meffert et al., 2023, S. 45). Zusätzlich zur klassischen Vertriebsarbeit gewinnt der digitale Vertrieb zunehmend an Bedeutung. Online-Demonstrationen, digitale Vertragsabschlüsse und virtuelle Verkaufsgespräche sind mittlerweile feste Bestandteile moderner Vertriebsprozesse (Homburg et al., 2017, S. 59).

Der Vertrieb übernimmt vor allem in den späteren Phasen der Customer Journey eine entscheidende Rolle. In der Consideration-Phase tragen direkte Beratungsgespräche, Demonstrationen und Workshops zur Entscheidungsfindung bei (Backhaus et al., 2019, S. 71). Vertriebsteams nutzen hierbei häufig technologische Unterstützung, um maßgeschneiderte Lösungen für spezifische Kundenanforderungen zu entwickeln. In der Decision-Phase sind Verhandlungen, individuelle Vertragsgestaltungen und persönliche Betreuung maßgeblich für den Kaufabschluss (Olbrich, 2020, S. 88). Ein gut strukturierter Angebotsprozess, der auf den Bedarf des Kunden eingeht, kann dabei einen erheblichen Wettbewerbsvorteil darstellen. In der Retention- und Advocacy-Phase gewährleistet der Vertrieb Kundenzufriedenheit durch regelmäßige Kommunikation, Serviceleistungen und den Aufbau langfristiger Partnerschaften (Kotler & Keller, 2021, S. 92).

3 Anforderungen an Marketing und Vertrieb entlang der Customer Journey in B2B-Märkten

Kapitel 3 konkretisiert die zuvor eingeführten theoretischen Konzepte anhand der spezifischen Anforderungen, die sich im B2B-Kontext entlang der Customer Journey an die Organisationseinheiten Marketing und Vertrieb stellen. Im Zentrum steht die differenzierte Betrachtung der jeweiligen Rollen beider Bereiche in verschiedenen Phasen der Kundenreise sowie die Analyse ihrer wechselseitigen Abhängigkeiten. Darüber hinaus wird aufgezeigt, wie durch eine enge Abstimmung und Integration beider Funktionen eine kohärente, effiziente und kundenzentrierte Bearbeitung der Customer Journey realisiert werden kann.

3.1 Rolle des Marketings

Das Marketing in B2B-Märkten übernimmt eine entscheidende Steuerungsfunktion entlang der Customer Journey. Im Gegensatz zum B2C-Bereich, in dem Kaufentscheidungen häufig durch Einzelpersonen impulsiv getroffen werden, erfolgt die Entscheidungsfindung im B2B-Sektor durch sogenannte Buying Center. Diese bestehen aus mehreren Stakeholdern, die unterschiedliche Rollen und Informationsbedarfe haben. Dadurch verlängern sich Kaufzyklen erheblich und erfordern eine gezielte, informationsbasierte Ansprache (Backhaus et al., 2019, S. 76).

In der Awareness-Phase ist es die zentrale Aufgabe des Marketings, potenzielle Kunden auf das Unternehmen aufmerksam zu machen und die eigene Expertise in der Branche zu demonstrieren. Digitale Kanäle haben hierbei eine wachsende Bedeutung, da B2B-Entscheider zunehmend online recherchieren, bevor sie den direkten Kontakt zum Vertrieb suchen. Thought-Leadership-Strategien, wie Fachartikel, Whitepapers und Branchenstudien, helfen Unternehmen, sich als führender Anbieter und vertrauenswürdiger Partner zu positionieren (Kotler & Keller, 2021, S. 67). Zusätzlich werden gezielte Social-Media-Kampagnen und Suchmaschinenmarketing genutzt, um die Reichweite in relevanten Zielgruppen zu maximieren.

Mit dem Übergang in die Consideration-Phase steigt der Informationsbedarf potenzieller Kunden. Während sich das Marketing in der Awareness-Phase auf eine breite Positionierung konzentriert, geht es nun darum, individuelle Lösungen für spezifische Kundenprobleme zu kommunizieren. Content-getriebene Maßnahmen wie Webinare, Case Studies oder interaktive Produktdemonstrationen bieten potenziellen Kunden tiefergehende Einblicke in die angebotenen Lösungen. In dieser Phase gewinnt auch das ABM an Bedeutung. Durch individuell zugeschnittene Kampagnen, die gezielt auf spezifische Unternehmen oder Entscheidungsträger ausgerichtet sind, kann das Marketing den

Verkaufsprozess aktiv unterstützen und qualifizierte Leads generieren (Meffert et al., 2023, S. 112).

Ein entscheidender Erfolgsfaktor in dieser Phase ist das Lead-Management. Während im B2C-Bereich Kunden meist eigenständig eine Kaufentscheidung treffen, müssen im B2B-Kontext potenzielle Käufer systematisch durch den Entscheidungsprozess geführt werden. Automatisierte Lead-Scoring-Modelle ermöglichen es dem Marketing, potenzielle Kunden anhand ihrer Interaktionen mit digitalen Inhalten zu bewerten. Dies hilft, hochqualifizierte Leads, auch bekannt als Marketing Qualified Leads (MQL) an den Vertrieb zu übergeben, während weniger engagierte Interessenten durch weitere Informationsangebote weiterentwickelt werden (Homburg et al., 2017, S. 79). Eine enge Abstimmung mit dem Vertrieb ist dabei essenziell, um sicherzustellen, dass der Übergabeprozess reibungslos verläuft.

Nach der Kaufentscheidung endet die Verantwortung des Marketings nicht. In der Retention- und Advocacy-Phase unterstützt das Marketing den Vertrieb durch gezielte Maßnahmen zur Kundenbindung. Da B2B-Geschäftsbeziehungen langfristig angelegt sind, spielen personalisierte Inhalte, exklusive Kundenveranstaltungen und strategische Weiterbildungsangebote eine zentrale Rolle. Zusätzlich können bestehende Kunden durch Testimonial-Kampagnen und Empfehlungsprogramme aktiv in die Neukundengewinnung eingebunden werden. Die Pflege von Bestandskunden durch datengetriebene Marketingstrategien trägt dazu bei, Cross- und Upselling-Potenziale systematisch zu nutzen und die Kundenloyalität zu stärken (Backhaus et al., 2019, S. 117).

Zusammenfassend unterscheidet sich das Marketing im B2B-Bereich signifikant vom B2C-Marketing durch die Notwendigkeit einer präzisen, zielgerichteten Kommunikation über längere Entscheidungsprozesse hinweg. Die enge Verzahnung mit dem Vertrieb sowie der Einsatz digitaler Technologien und datengetriebener Strategien sind essenziell, um potenzielle Geschäftskunden entlang der gesamten Customer Journey zu begleiten und langfristige Kundenbeziehungen zu etablieren (Meffert et al., 2023, S. 125).

3.2 Rolle des Vertriebs

Der Vertrieb spielt eine essenzielle Rolle in der B2B-Customer Journey, insbesondere in den späteren Phasen des Kaufprozesses. Während das Marketing die initiale Kundenansprache und -qualifizierung übernimmt, liegt der Fokus des Vertriebs auf der individuellen Beratung, der Kaufentscheidung und der langfristigen Kundenbetreuung. Durch die Komplexität von B2B-Kaufentscheidungen ist der Vertrieb nicht nur ein Verkäufer, sondern zunehmend auch ein Berater und Lösungsanbieter für den Kunden (Olbrich, 2020, S. 103).

In der Consideration-Phase beginnt der Vertrieb, sich aktiv in den Entscheidungsprozess potenzieller Kunden einzubringen. Da in dieser Phase verschiedene Mitglieder des Buying Centers beteiligt sind, müssen Vertriebsmitarbeiter gezielt auf die unterschiedlichen Bedürfnisse eingehen. Während technische Entscheidungsträger detaillierte Informationen über Produkteigenschaften und Kompatibilität benötigen, sind für wirtschaftliche Entscheidungsträger vor allem Return on Invest (ROI)-Berechnungen und Wirtschaftlichkeitsanalysen relevant (Backhaus et al., 2019, S. 98). Der Vertrieb nutzt in dieser Phase persönliche Beratungsgespräche, Produkttests und interaktive Demonstrationen, um die Vorteile der angebotenen Lösungen aufzuzeigen.

Mit dem Übergang in die Decision-Phase intensiviert sich der direkte Kundenkontakt. Neben klassischen Preis- und Vertragsverhandlungen spielen hier auch organisatorische und strategische Faktoren eine Rolle. Der Vertrieb agiert als Schnittstelle zwischen dem Kunden und internen Unternehmensbereichen wie der Produktentwicklung oder dem Service-Team. Ein proaktiver Ansatz ermöglicht es dem Vertrieb, potenzielle Hindernisse frühzeitig zu erkennen und kundenspezifische Lösungen anzubieten, um den Entscheidungsprozess zu beschleunigen (Homburg et al., 2017, S. 111). Durch individuell angepasste Service- und Finanzierungskonzepte kann die Kaufentscheidung zusätzlich positiv beeinflusst werden.

Nach dem Kaufabschluss beginnt die Retention-Phase, in der der Vertrieb eine entscheidende Rolle für die langfristige Kundenbindung übernimmt. Da B2B-Geschäftsbeziehungen oft auf wiederkehrenden Bestellungen und langfristigen Verträgen basieren, ist ein aktives Key-Account-Management erforderlich. Vertriebsmitarbeiter müssen eng mit Bestandskunden zusammenarbeiten, um ihre zukünftigen Bedürfnisse zu verstehen und frühzeitig neue Lösungen anzubieten. Durch regelmäßige Follow-Ups, strategische Beratung und personalisierte Angebote lassen sich Cross- und Upselling-Potenziale gezielt ausschöpfen (Meffert et al., 2023, S. 125).

Ein zunehmend wichtiger Faktor im B2B-Vertrieb ist der Einsatz digitaler Tools zur Kundenanalyse und -betreuung. Customer Relationship Management (CRM)-Systeme ermöglichen eine detaillierte Dokumentation von Kundeninteraktionen und helfen, Trends im Kaufverhalten frühzeitig zu identifizieren. Vertriebsmitarbeiter können durch datenbasierte Ansätze proaktive Empfehlungen aussprechen und personalisierte Lösungen anbieten, was die Kundenloyalität erheblich stärkt. Gleichzeitig gewinnt der Vertrieb durch digitale Kommunikationskanäle wie virtuelle Meetings oder personalisierte E-Mail-Kampagnen an Effizienz und kann auch international agierende Kunden nahtlos betreuen (Kotler & Keller, 2021, S. 143).

Zusammenfassend ist der Vertrieb im B2B-Bereich nicht nur für den Verkaufsabschluss verantwortlich, sondern übernimmt eine langfristige, beratende Funktion, die über den gesamten Lebenszyklus eines Kunden hinweg reicht. Die enge Zusammenarbeit mit dem Marketing, datengetriebenes Vertriebsmanagement und ein strategisch ausgerichtetes Kundenmanagement sind entscheidende Erfolgsfaktoren für eine nachhaltige Kundenbindung und Umsatzsteigerung (Backhaus et al., 2019, S. 132).

3.3 Abstimmung und Integration der Organisationseinheiten

Eine erfolgreiche Gestaltung der Customer Journey im B2B-Bereich erfordert eine enge Verzahnung zwischen Marketing und Vertrieb. Historisch betrachtet wurden beide Funktionen oft als getrennte Einheiten betrachtet: Marketing war primär für die Generierung von Leads zuständig, während der Vertrieb sich auf den Abschluss von Geschäften konzentrierte. Diese Trennung führt jedoch in der heutigen digitalen und datengetriebenen Geschäftswelt zu ineffizienten Prozessen, Informationsverlusten und einer fragmentierten Kundenerfahrung (Homburg et al., 2017, S. 132).

Abbildung 2 zeigt die Verteilung der Verantwortlichkeiten von Marketing und Vertrieb entlang der Phasen der Customer Journey. Während das Marketingmanagement vor allem in den frühen Phasen (Awareness und Consideration) aktiv ist, übernimmt das Vertriebsmanagement zunehmend Verantwortung ab der Conversion-Phase und bleibt auch in der Retention-Phase zentral. Die Integration beider Bereiche wird insbesondere in der Phase des Marketing- und Vertriebscontrollings entscheidend, um die Kundenbindung langfristig zu optimieren. Die Abbildung verdeutlicht, dass eine klare und abgestimmte Übergabe zwischen den Phasen essenziell für eine konsistente Kundenansprache ist.

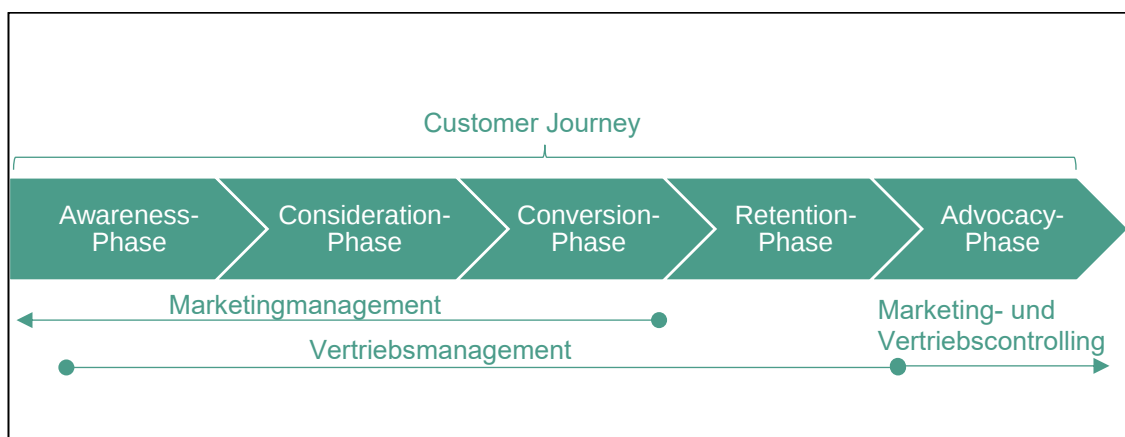


Abb. 2: Marketing und Vertrieb entlang der Customer Journey in B2B-Märkten
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Purle et al. (2023), S. 18)

Ein zentraler Aspekt der Integration ist die Definition gemeinsamer Ziele und Kennzahlen. Marketing und Vertrieb müssen eine gemeinsame Erfolgsmessung entwickeln, die sich nicht nur auf traditionelle Verkaufszahlen beschränkt, sondern auch den gesamten Kundenlebenszyklus berücksichtigt. Wichtige gemeinsame KPIs sind beispielsweise die Conversion Rate von Leads zu Kunden, die Customer Acquisition Cost (CAC) oder der Customer Lifetime Value (CLV). Eine enge Abstimmung in diesen Bereichen ermöglicht eine datenbasierte Steuerung der Customer Journey und hilft beiden Abteilungen, ihre Aktivitäten optimal aufeinander abzustimmen (Kotler & Keller, 2021, S. 145).

Ein weiterer wichtiger Faktor ist das gemeinsame Datenmanagement. Moderne CRM-Systeme ermöglichen eine einheitliche Sicht auf Kundeninteraktionen, sodass alle relevanten Informationen für Marketing und Vertrieb gleichermaßen zugänglich sind. Dadurch kann das Marketing personalisierte Inhalte bereitstellen, die nahtlos an den Vertrieb übergeben werden, um eine kohärente Kundenansprache zu gewährleisten. Unternehmen, die Marketing und Vertrieb auf einer gemeinsamen Plattform zusammenführen, erzielen laut Studien signifikant höhere Abschlussraten und eine verbesserte Kundenzufriedenheit (Meffert et al., 2023, S. 152).

Neben der technologischen Integration ist die prozessuale Abstimmung von großer Bedeutung. Dies betrifft insbesondere die Definition klarer Lead-Management-Prozesse. Marketing und Vertrieb müssen sich auf einheitliche Kriterien für die Qualifizierung von Leads einigen, um sicherzustellen, dass nur ausreichend entwickelte Kontakte an den Vertrieb weitergegeben werden. Ein optimiertes Lead-Scoring-System kann hier als verbindlicher Mechanismus dienen, um ineffiziente und nicht zielführende Verkaufsbemühungen zu vermeiden (Backhaus et al., 2019, S. 132).

Erfolgreiche Unternehmen setzen zudem verstärkt auf interdisziplinäre Teams und gemeinsame Schulungen, um ein tieferes Verständnis füreinander zu entwickeln. Durch regelmäßige Feedbackschleifen und Meetings können Marketing und Vertrieb voneinander lernen und Synergieeffekte optimal nutzen. Beispielsweise liefert das Marketing wertvolle Einblicke in das Online-Verhalten potenzieller Kunden, während der Vertrieb durch direkten Kundenkontakt praxisnahe Informationen über deren Bedarfe und Herausforderungen zurückspielt (Olbrich, 2020, S. 110).

Zusammenfassend zeigt sich, dass die Integration von Marketing und Vertrieb entlang der Customer Journey essenziell für eine durchgängige, personalisierte Kundenansprache ist. Unternehmen, die auf eine enge Zusammenarbeit, datengetriebene Entscheidungsprozesse und eine einheitliche Technologieplattform setzen, profitieren nicht nur von effizienteren internen Abläufen, sondern auch von einer erhöhten Kundenzufriedenheit und langfristiger Kundenbindung (Meffert et al., 2023, S. 152).

4 Fazit

Die vorliegende Arbeit hat die Customer Journey in B2B-Märkten untersucht und die daraus resultierenden Anforderungen an die Organisationseinheiten Marketing und Vertrieb analysiert. Es wurde deutlich, dass sich die Customer Journey im B2B-Bereich fundamental von der im B2C-Bereich unterscheidet. Die längeren Entscheidungsprozesse, die Beteiligung mehrerer Akteure im Buying Center und die hohe Informationsdichte erfordern eine strategisch abgestimmte Herangehensweise beider Unternehmensbereiche.

Die Analyse hat gezeigt, dass Marketing insbesondere in den frühen Phasen der Customer Journey eine Schlüsselrolle übernimmt. Es sorgt für die Sichtbarkeit des Unternehmens, schafft Vertrauen durch wertvolle Inhalte und qualifiziert potenzielle Kunden für den Vertriebsprozess. Der Vertrieb wiederum wird in den späteren Phasen zunehmend relevanter, indem er auf die individuellen Bedürfnisse der Kunden eingeht, maßgeschneiderte Lösungen entwickelt und langfristige Kundenbeziehungen aufbaut. Diese funktionale Trennung ist jedoch nicht mehr ausreichend. Eine effektive Gestaltung der Customer Journey setzt eine enge Verzahnung beider Bereiche voraus.

Es konnte herausgearbeitet werden, dass eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Marketing und Vertrieb maßgeblich von einer klaren Definition gemeinsamer Ziele, der Integration von Daten- und CRM-Systemen sowie der Abstimmung von Prozessen abhängt. Unternehmen, die datenbasierte Entscheidungsprozesse nutzen, ihre internen Strukturen auf die Customer Journey ausrichten und auf eine enge Abstimmung zwischen den Abteilungen setzen, können Effizienzgewinne erzielen und eine konsistente sowie personalisierte Kundenbetreuung gewährleisten. Dies führt nicht nur zu einer höheren Kundenzufriedenheit, sondern auch zu einer langfristigen Kundenbindung und verbesserten wirtschaftlichen Ergebnissen.

Abschließend lässt sich die Forschungsfrage wie folgt beantworten: Die Anforderungen an die Organisationseinheiten Marketing und Vertrieb entlang der Customer Journey in B2B-Märkten umfassen eine stärkere inhaltliche und technische Verzahnung, die Nutzung gemeinsamer Daten, die strategische Abstimmung von Kommunikationsmaßnahmen sowie die Entwicklung klar definierter Übergabeprozesse zwischen den Phasen der Customer Journey. Unternehmen, die diese Faktoren berücksichtigen, sind besser in der Lage, Kaufentscheidungsprozesse effektiv zu begleiten und nachhaltige Geschäftsbeziehungen aufzubauen.

Die zunehmende Digitalisierung wird die Customer Journey im B2B-Bereich weiter verändern. Künstliche Intelligenz, datengetriebene Analysen und Automatisierungs-

lösungen werden künftig eine noch stärkere Rolle spielen, um Kundenbedürfnisse präziser vorherzusagen und personalisierte Lösungen in Echtzeit bereitzustellen. Unternehmen müssen ihre Systeme weiterentwickeln und agile Prozesse implementieren, um auf sich verändernde Märkte flexibel reagieren zu können.

Darüber hinaus ist zu erwarten, dass die Grenzen zwischen Marketing und Vertrieb weiter verschwimmen. Neue Rollenprofile wie Revenue Operations oder Customer Experience Management gewinnen an Bedeutung und könnten traditionelle Strukturen langfristig ablösen. Weiterführende Forschung könnte untersuchen, inwiefern diese Entwicklungen bestehende Organisationsformen beeinflussen und welche Best Practices sich für eine optimale Gestaltung der Customer Journey im B2B-Kontext ableiten lassen.

IV Literaturverzeichnis

- Backhaus, K., Voeth, M., & Becker, J. (2019). *Industriegütermarketing* (11. Aufl.). Springer Gabler.
- Følstad, A., & Kvale, K. (2018). Customer journeys: A systematic literature review. *Journal of Service Theory and Practice*, 28(2), 196–227.
- Homburg, C., Schäfer, H., & Schneider, J. (2017). *Sales Excellence: Vertriebsmanagement in der Praxis* (2. Aufl.). Springer Gabler.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2021). *Marketing-Management* (16. Aufl.). Pearson Studium.
- Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M., & Eisenbeiß, M. (2023). *Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung – Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele* (14. Aufl.). Springer Gabler.
- Olbrich, R. (2020). *Vertriebsmanagement: Grundlagen – Strategien – Umsetzung* (2. Aufl.). Springer Gabler.
- Purle, S., Freter, S., & Seitz, M. (2023). *Customer Journey Management: Grundlagen, Methoden und Praxisbeispiele für B2B und B2C*. Haufe Gruppe.